

Pôle emploi en Suède

<http://www.capital.fr/enquetes/economie/la-methode-suedoise-pour-surmonter-les-crises-617323>

## La méthode suédoise pour surmonter les crises

**Non seulement le pays d'Ikea a réussi à traverser le choc des subprimes sans creuser sa dette, mais il a déjà retrouvé une croissance à faire pâlir d'envie ses partenaires européens. Mais quel est donc son secret ?**

Hélène Thierry n'a pas honte de l'avouer : elle adore pointer à Pôle emploi. Ou plus précisément à l'Arbetsförmedlingen, son équivalent suédois. Voilà trois mois que cette Parisienne se rend tous les jours à l'agence de Tunnelgatan, dans le centre de Stockholm. Ce matin, deux jeunes pianotent studieusement sur les ordinateurs en libre-service dans le grand hall lambrissé de bois clair. A droite, une jolie blonde renseigne les rares visiteurs souhaitant un rendez-vous. «Personne ne crie, personne ne fait la queue : c'est un régal !», s'extasie Hélène.

Qui en oublierait presque sa mission : l'administration française l'a dépêchée ici pour tenter de percer les secrets du Pôle emploi suédois. Et comprendre pourquoi ses conseillers, pourtant pas plus nombreux que les nôtres, obtiennent de bien meilleurs résultats : ils recasent les chômeurs deux fois plus vite qu'en France, si bien que le taux de chômage, qui culminait à plus de 9% pendant la crise, devrait repasser sous la barre des 7% dès cette année. «Même avec trois fois plus de moyens, nous ne ferons jamais aussi bien», peste Hélène, sur le point de repartir pour Paris. Jalouse.

Bienvenue en Suède, le pays où la crise n'est déjà plus qu'un mauvais souvenir ! Depuis quelques mois, toute la zone euro en bave d'envie. L'affaire était pourtant mal engagée : **en 2009, le royaume a été frappé par une récession de 5%**. Ni plus ni moins que le Royaume-Uni ou l'Allemagne. Mais sa croissance est repartie aussi sec dès l'année suivante (+ 5,7%) et, avec elle, tous les indicateurs économiques. Les exportations ont grimpé de 10% en six mois, l'investissement, de 15%, et la consommation – qui avait relativement bien tenu pendant la crise – de 5%.

Quant aux perspectives de croissance, elles sont bien meilleures qu'en Allemagne, avec une hausse de 4,5% prévue en 2011, contre 3% outre-Rhin et à peine 2% chez nous. «Aucun Etat du Vieux Continent n'a enregistré de rebond aussi rapide et aussi solide», se réjouit Nils Karlson, économiste à l'institut de recherche Ratio, à Stockholm. Nom d'un Krisprolls ! Mais quel est donc le secret des Suédois ?

D'abord, ils ont réussi ce qu'aucun des gouvernements français n'est parvenu à faire depuis trente ans : redresser leurs finances publiques. **En 1993, elles étaient encore plombées par un déficit abyssal de 12,3% et par une dette de 73% du PIB**. Une bulle spéculative immobilière et financière venait alors d'éclater, jetant le royaume à genoux. «Nous avons vécu notre crise des subprimes quinze ans avant vous, résume l'économiste Per Molander. A cette époque, le modèle suédois, que nous pensions infaillible, menaçait d'exploser.»

Pour le sauver, les sociaux-démocrates, au pouvoir entre 1994 et 2006, ont travaillé main dans la main avec les leaders d'opposition pour changer radicalement les règles du jeu budgétaire. Auparavant, chaque ministère présentait son budget tous les ans, le Premier ministre additionnait le tout, et le Parlement validait les totaux. **Désormais, les députés fixent d'abord une enveloppe générale, en se basant uniquement sur l'état des rentrées fiscales.**

Puis ils déterminent, **pour les trois années à venir**, les plafonds de dépenses que chaque administration devra respecter à la lettre (ou plus exactement au chiffre). Si, par exemple, le ministère de l'Enseignement supérieur est contraint d'accorder plus de bourses que prévu, il devra se débrouiller pour économiser ailleurs, sur les frais informatiques, les salaires ou les primes... Peu importe, tant que le plafond n'est pas dépassé. Et la règle vaut aussi pour les régions et les communes. «Cela a pris un peu de temps, mais tout le monde s'est fait à cette discipline», assure Per Molander.

**Autre principe intangible : le gouvernement doit impérativement dégager un excédent d'au moins 1% sur un cycle économique (cinq ans en moyenne).** Les déficits sont autorisés les mauvaises années, lorsque les rentrées fiscales baissent.

Mais, les bonnes, toutes les recettes supplémentaires sont automatiquement mises de côté. «Ces règles nous paraissent bien plus intelligentes que celles de Maastricht, et plus encore que celles des Allemands : ils ont interdit les déficits dans leur Constitution», commente Håkan A. Bentgsson, du centre de réflexion Arena. C'est en tout cas grâce à elles que le royaume a pu entrer dans la tourmente de 2008 avec un excédent budgétaire de 3%. Et qu'il est parvenu à financer sa relance sans creuser sa dette. Résultat : cette dernière ne dépasse pas aujourd'hui **40% du PIB**, un niveau deux fois plus faible qu'en France et en Allemagne. «Nous avons tapé dans la graisse pendant que les autres pays rongeaient l'os», résume Magnus Falkehed, auteur du «Modèle suédois».

Deuxième secret du pays de «Millenium» : ils ont réussi à **moderniser leur Etat tout en conservant un haut niveau de protection sociale**. Là encore, c'est la crise de 1993 qui a servi de déclencheur. «Nous avons compris que, pour sauver notre modèle, il fallait très vite rendre notre administration plus productive», se rappelle Klas Eklund, économiste à la banque SEB. Et la transformation a été plutôt brutale. Après avoir aligné le statut des fonctionnaires sur celui des salariés du privé, dégraissé les effectifs publics (20% des postes supprimés, soit 80 000) et développé massivement les nouvelles technologies (les Suédois déclarent leurs impôts par SMS), les gouvernements, de gauche comme de droite, ont dynamité le monopole de toutes les grandes entreprises publiques jugées peu performantes.

La SJ, l'équivalent de la SNCF, la Vattenfall, l'EDF locale, et la Posten, la poste, ont été les premières à y passer. Aujourd'hui, une demi-douzaine d'entreprises privées se partagent le réseau ferré, autant vendent de l'électricité à des tarifs défiant toute concurrence, et les Suédois vont chercher leurs colis à l'épicerie, où un coin courrier a été aménagé : **tous les bureaux de la Posten ont été fermés il y a dix ans**.

Chez nous, la moitié du quart de tels bouleversements aurait donné lieu dans l'heure à une série d'émeutes prérévolutionnaires. Là-bas, rien. «**Nous avons la culture du consensus**, reconnaît Ola Pettersson, l'économiste en chef de LO, la principale confédération syndicale du pays. Et puis, la situation était si catastrophique que refuser ces réformes aurait été criminel.» D'autant que, pour faire passer la pilule, l'Etat a pris soin de mettre les formes : les facteurs et les cheminots qui ont perdu leur poste ont bénéficié d'un coaching personnalisé. Et, lorsque le job retrouvé était moins bien payé, un fonds spécial complétait la différence pendant au moins trois ans.

Les administrations proprement dites se sont mises, elles aussi, aux méthodes du privé. **Les neuf ministères allégés (le croira-t-on ? ils abritent à peine quelques dizaines de salariés chacun) se contentent désormais de superviser le travail des 270 agences en charge des politiques publiques**. Chacune est spécialisée dans un domaine précis : sécurité routière, gestion d'allocations, protection de l'environnement... Les ministres de tutelle leur assignent chaque année un budget et une liste d'objectifs à atteindre.

Libre à elles ensuite d'embaucher qui elles veulent et de mettre en œuvre les moyens qui leur chantent. Mais, tous les mois de décembre, elles doivent rendre un rapport détaillé de leurs activités et accepter d'être auditées par la Statskontoret, l'agence de contrôle. «Tout le monde peut **consulter nos évaluations sur Internet**», prévient Yvonne Gustafsson, à la tête de ce commando de 80 limiers. «En général, cela suffit à mettre la pression sur les agences.»

La conversion aux méthodes des entreprises est encore plus spectaculaire dans l'Education. Pour conserver la gratuité de l'école (de la maternelle au bac) tout en introduisant une véritable concurrence entre les établissements, les Suédois ont inventé une formule inédite. Aujourd'hui, n'importe quelle entreprise ou association peut ouvrir une école. Les proviseurs peuvent y embaucher, licencier et fixer les salaires à leur guise. Les parents, de leur côté, choisissent le collège ou le lycée qui leur semble le meilleur. Liberté pour tout le monde en somme.

Pour chaque élève inscrit dans leurs rangs, les établissements reçoivent un «chèque éducation» de 5000 à 8000 euros par an versé par la commune d'origine des parents. «Afin de les attirer, nous avons dû nous battre pour améliorer le contenu de nos cours et embaucher les meilleurs profs», explique Louise Andersson, au conseil du lycée privé de VRG Jarlapan, à Stockholm. Cette concurrence bien pensée a tiré la qualité de l'enseignement et les salaires vers le haut : **2 300 euros par mois pour un prof junior**, contre 1 600 chez nous.

Avec ces méthodes de choc, la Suède est parvenue à ramener ses dépenses publiques de 71,7 à 55% du PIB entre 1993 et 2000. Et à faire passer sa croissance moyenne de 2,1% par an entre 1974 et 1994 à près de 3% depuis. «Tout cela sans toucher à notre haut niveau de prestations sociales», insiste Klas Eklund. De fait, ces dernières restent parmi les plus généreuses au monde : le maintien à domicile des personnes âgées est pris en charge par les communes et les couples bénéficient d'un congé parental de dix-huit mois avec place en crèche garantie.

Le troisième secret de la Suède tient en un mot : innovation. Non seulement ses PME se sont spécialisées dans des créneaux porteurs (machines-outils, technologies Web, téléphones mobiles et green tech), mais le pays investit chaque année près de **4% de son PIB dans la recherche** – un record mondial. Le nombre de brevets déposés et de chercheurs par habitant est deux fois plus important qu'en France ! La plupart des gros cerveaux turbinent dans les pôles de compétitivité, où laboratoires publics et privés collaborent. Et tout y est fait pour que les bonnes idées se transforment vite en des business juteux. Prenez Kista, la Silicon Valley suédoise, près de Stockholm, où une centaine de start-up naissent chaque année.

L'endroit a été conçu comme une petite ville, avec sa place centrale et ses petits commerces, de manière à ce que les jeunes créateurs croisent les ingénieurs de géants comme IBM, Ericsson, Google ou Philips, tous installés à Kista, et les milliers d'étudiants du prestigieux Institut royal de technologie (KTH). «Tout le monde se retrouve à midi dans les cafés : beaucoup d'idées et d'échanges de technologies naissent ici, autour d'un sandwich», raconte Xavier Aubry, patron d'Appear Networks, une start-up spécialisée dans la technologie mobile.

Il y a quelques années, ce jeune Français diplômé de Harvard a renoncé aux labos du MIT pour aller créer son entreprise à Kista : l'environnement de travail lui semblait plus stimulant. Et les salaires des ingénieurs – 15 à 20% moins élevés qu'aux Etats-Unis – plus attractifs...

Pour accélérer encore les choses, l'Etat investit plus de 150 millions de couronnes par an (15 millions d'euros) dans un réseau d'incubateurs d'entreprises, dont les heureux élus sont accompagnés pendant deux ans. «Un business coach les forme au management, à la vente et au marketing», témoigne Maria Nilsson, de Sting, le principal incubateur de Kista. Les créateurs ont également à leur disposition une base de CV de 700 jeunes diplômés dans tous les domaines, pour constituer leur équipe. Et, plutôt que de les arroser d'argent public, Sting leur organise des rendez-vous avec les 44 business angels de son réseau, afin qu'ils trouvent des fonds eux-mêmes. «C'est plus efficace pour tout le monde», assure Maria Nilsson.

Pas étonnant que la vingtaine de start-up qui sort tous les ans de Sting décolle immédiatement. Ainsi Midsummer, spécialisée dans la fabrication de cellules solaires à bas coût : trois mois après son lancement en 2010, elle enregistrait déjà plus de 10 millions d'euros de commandes. Ou de Yubico, petite société spécialisée dans la sécurisation de sites Internet, qui vient de signer un contrat avec Google pour développer son logiciel. «Le prochain Facebook sortira d'ici», rêve-t-on déjà chez Sting.

### **Là-bas, ils veulent tous prendre leur retraite le plus tard possible !**

Sarkozy ferait bien d'en prendre de la graine : en 2000, les sociaux-démocrates, la droite et les syndicats suédois se sont tous mis d'accord pour **réformer le système de retraites**. Jusque-là, il fonctionnait à peu près comme le nôtre : quarante ans de cotisations et des pensions calculées selon le salaire moyen des **quinze meilleures années**. [Pour AQC, demander 15 années au lieu des 25 meilleures années pour les carrières incomplètes ?] Aujourd'hui, les Suédois partent quand ils veulent. Le montant de la retraite est fixé en fonction du montant des cotisations versées, du nombre d'années travaillées, de l'espérance de vie de leur génération et, pour 2,5%, des performances du fonds de pension où les salariés placent une partie de leurs cotisations. «C'est une retraite totalement à la carte», résume l'économiste Nils Karlson. Les Suédois, qui n'aiment guère se tourner les pouces, en profitent pour s'arrêter le plus tard possible, à 66 ou 67 ans.